

Ipsos Marketing
The Innovation and Brand Research Specialists

LE *BRAND STRETCHING* À L'ÈRE DU RETOUR À L'ESSENTIEL. Stratégies et implications.

BRAND STRETCHING IN THE ERA OF 'BACK TO BASICS'. Strategies and implications.

Le *brand stretching* a-t-il un avenir ?
Does *brand stretching* have a future?

Même s'il reste une source appréciable de revenus et, pour certaines marques iconiques, un passage obligé, force est de constater que le ***brand stretching*** apparaît de plus en plus en décalage avec les attentes de consommateurs dont les comportements sont en train de changer. L'époque est au culte des valeurs fondamentales et au retour aux sources. La surabondance de l'offre dans de très nombreux domaines, l'accélération des modes de vie, le manque de lisibilité de l'action publique et privée, la crise financière, la crise écologique, la tension sur les matières premières, etc. définissent un nouvel environnement peu propice à la prolifération des logos. Le recentrage paraît plus adapté.

—

Dans l'univers du luxe, la forte récurrence des interrogations relatives à la définition du luxe et de son périmètre, et celle des débats autour de sa « démocratisation » montrent que cette question s'accompagne d'un vrai questionnement sur l'identité même du luxe.

—

Le ***brand stretching,*** en permettant de multiplier les points d'accès au luxe, est-il toujours une stratégie pertinente ? Et si oui, à quelles conditions ? Peut-on rester durablement

Even though it remains a sizable source of revenue and a «must» for some iconic brands, it has become clear that ***brand stretching*** is increasingly out of synch with consumers' expectations, as their behaviors are currently changing. The current trend is one of praising fundamental values and returning to basics. The overabundant product and service offerings across sectors, the acceleration of life style changes, the lack of transparency in public and private policies, the financial and ecological crisis, pressure on raw materials costs, etc. all define a new environment that is ill-suited to a proliferation of logos. Re-focusing seems more appropriate.

—

In the luxury sector, the strong recurrence of questions regarding the definition of luxury and its boundaries as well as the ongoing debates about its «democratization» indicates that the issues previously described are being accompanied by a genuine questioning about the identity of luxury itself.

—

By increasing the opportunities for clients to access luxury, is ***brand stretching*** still a relevant strategy? If so, under what conditions? Can a luxury brand that extends its offer

une marque de luxe en accroissant son offre hors de son domaine de compétence originelle ?
Ces questions appellent d'autres questions, toutes aussi fondamentales : Quelles sont les valeurs qui définissent l'appartenance au monde du luxe ? Tout est-il réductible à la marque ? Peut-on identifier des « règles » à respecter ? Comment intégrer les attentes de clientèles très différentes dans sa stratégie ? Telles sont les principales questions derrière celle du ***brand stretching*** appliqué aux marques de luxe. Cet article se propose d'ouvrir quelques pistes de réflexion inspirées par les résultats du ***World Luxury Tracking***[1] et l'expérience des auteurs.

—

1. Le World Luxury Tracking est une étude internationale sur les clientèles du luxe lancée conjointement en 2006 par Ipsos et l'Association des Professionnels du Luxe. 8000 personnes ont été interrogées en 2007 sur les marchés développés : France, Espagne, Italie, Allemagne, Grande-Bretagne, Etats Unis et Japon. Une nouvelle vague a été lancée en 2008 qui couvre l'Inde, la Russie, la Chine, la Corée du Sud, le Mexique et Hong Kong.

—

beyond its original proposition remain a luxury brand over the long term?
These questions lead to others that are just as fundamental: What are the values defining luxury brands? Does the concept of brand sum up everything? Are there identifiable «rules» that need to be followed? How can the expectations of very different types of customers be folded into one's strategy? These are the main questions concerning ***brand stretching*** as applied to luxury brands. The objective of this paper is to lay out a few paths for further discussion drawn from the results of the ***World Luxury Tracking***[1] and the writers' own experiences.

—

1. World Luxury Tracking is an international study covering luxury clients that was launched jointly in 2006 by Ipsos and the International Luxury Business Association. 8000 individuals were interviewed in 7 highly developed markets in 2007: France, Spain, Italy, Germany, the UK, the US and Japan. A new wave was launched in 2008 in order to cover India, Russia, China, South Korea, Mexico and Hong Kong.

—

01 ANALYSE D'UNE SITUATION INEDITE. ANALYSIS OF AN UNPRECEDENTED SITUATION.

L'histoire montre que la « *démocratisation* » fait partie de la dynamique propre au luxe. History shows that «*democratization*» is an integral part of luxury's evolution.

Si l'on examine l'évolution du luxe au cours des quatre derniers siècles, il apparaît évident que la démocratisation du luxe que d'aucuns présentent comme un phénomène nouveau est en fait intrinsèque au luxe. En effet, la plupart des objets considérés comme usuels aujourd'hui ont été à l'origine un « luxe » (vêtements, souliers, automobile, voyage en avion, téléphone, etc.). Les exemples ne manquent pas.

—

Le sociologue Gabriel Tarde (1842-1904) observait déjà au 19ème siècle que « *la destinée sociale des inventions, en tant qu'elles relèvent des besoins réguliers de l'humanité, est donc de commencer par être luxueuses, c'est-à-dire imitées par un groupe restreint, avant que l'imitation continuée ne les diffuse, sous forme d'habitudes, voire de nécessité dans des groupes de plus en plus larges* ».

—

L'exemple de la France révèle que la « démocratisation » est un mouvement continu. Depuis l'implantation de l'élevage du ver à soie en France par Henri IV et Sully et le développement des manufactures par Louis XIV et Colbert, l'histoire du luxe a montré que ses créations

By looking at the evolution of luxury on western markets over the past four centuries, one clearly sees that its democratization, which some people have labeled a new phenomenon, is actually an integral part of luxury. In fact, most items that are now considered commonplace were originally «luxuries» (clothing, shoes, automobiles, air travel, telephones, etc.); this may be illustrated by many examples.

—

The sociologist Gabriel Tarde (1842-1904) observed as early as the 19th century that «*the social destiny of inventions insofar as they address the regular needs of humanity is thus to begin as luxuries, meaning that they are imitated by a restricted group prior to continued imitation which leads them to be distributed in forms that are commonplace, or even necessities, to increasingly large groups of people*».

—

France exemplifies how «democratization» is a continuous process. Since the time when silkworm culture was introduced in France by Henri IV and Sully and the factories built by Louis XIV and Colbert, the history of luxury goods shows that creations that were first reserved for an aristocratic elite

d'abord réservées à une élite aristocratique ont toujours fini par rencontrer un public plus large. De l'aristocratie financière du 18ème siècle en passant par la grande bourgeoisie du 19ème siècle jusqu'aux « nouveaux riches » de notre époque, le luxe signe la réussite sociale autant qu'il contribue au développement économique. Alors pourquoi sa « démocratisation » serait-elle aujourd'hui plus préoccupante qu'auparavant ?

—

always ended up being adopted by a larger public. From the financial aristocracy of the 18th century or the «grande bourgeoisie» of the 19th century to our time of «nouveaux riches», luxury consumption has been as much a sign of social success as a contributor to economic development. So the question really is: why is the «democratization» of luxury more of a preoccupation today than in the past?

—

Le passage des « *maisons* » aux « *marques* » s'accompagne d'une crise d'identité du luxe. The shift from «*houses*» to «*brands*» has been accompanied by an identity crisis in the luxury sector.

Le phénomène nouveau ne réside pas tant dans la démocratisation du luxe que dans son ampleur et dans son accélération, évolution portée par l'avènement des « marques » de luxe. Cette notion de marque dans le luxe est en fait très récente : elle est apparue après la guerre avec le début des politiques de licences, pour ne s'imposer de façon déterminante que dans les années 90 avec la naissance des grands groupes qui ont façonné le luxe contemporain. Aujourd'hui la logique des « marques » a remplacé celle des « maisons », la logique de la « demande » celle de l' « offre » et le « temps » de l'industrie celui de l'artisanat. La situation est donc bien différente de celle qui prévalait, il y a encore une quinzaine d'années. Ce nouveau modèle comporte quatre dimensions majeures :

—

Le recul du rôle de l' « invention »

—

L'invention n'a plus la même importance aujourd'hui car le rythme des innovations s'est considérablement accéléré et les nouveaux produits issus de l'innovation technologique deviennent très rapidement accessibles au plus grand nombre (le téléphone portable et les écrans plats en sont des exemples récents). Ce n'est donc plus un point d'appui majeur pour le luxe.

—

Une concurrence par le « bas »

—

La théorie de l'imitation vaut aussi au plan économique : les autres acteurs de l'industrie, structurés de façon identique, recrutant des clones de l'industrie du luxe formés dans les mêmes institutions, ont adopté des stratégies et des codes similaires au luxe. On a ainsi vu l'émergence de ce qu'il est convenu de dénommer le « masstige », dont l'offre « Canada Dry » entre sur certains segments en concurrence frontale avec celle des marques de luxe.

What is new is not so much the democratization of luxury itself, as it is the magnitude and speed of the process, a change that has been driven by the emergence of luxury «brands». The concept of luxury brands is indeed quite recent. It appeared after WWII with the onset of licensing policies but didn't really impose itself as a dominant force until the 1990s and the birth of large groups which shaped contemporary luxury. Today the logic of «brands» has replaced that of «houses», the logic of «demand» has replaced that of «offer» and the industrial logic has replaced skilled craftsmanship. The situation is thus very different now from what it was even 15 years ago. This new model has four major dimensions:

—

Decline of the role of «invention»

—

Invention does not have the same importance today because the pace of innovation has accelerated substantially and new products that draw on technology innovations are rapidly made available to an extremely large public mobile phone and flat TV screens are recent examples). This is thus no longer a major cornerstone for the luxury sector.

—

Competition from the «bottom»

—

The theory of imitation also applies from an economic perspective: corporations from other industry segments, structured in the same way as luxury corporations, recruiting the same kind of people, all trained in the same schools, have adopted similar strategies and codes to the one of the luxury corporations. This phenomenon has led to the emergence of what has come to be called «masstige» product offerings which directly compete with luxury brands.

Une logique de croissance forte

—

En adoptant les structures et les méthodes des autres secteurs de l'industrie, les entreprises du secteur du luxe se sont aussi engagées dans une temporalité différente : ce qui importe aujourd'hui c'est le résultat du trimestre, du semestre etc. Elles sont donc dans une logique de croissance forte à court terme qui vient se confronter avec le temps « long » du luxe.

—

La diversité des marchés et des cibles

—

• Sur les marchés émergents, la théorie de Gabriel Tarde s'applique encore, mais pour combien de temps ? En effet, si aujourd'hui en Inde une marque importée (fût-elle de moyen de gamme) a le statut d'une marque de luxe, on peut parier que ce marché ne mettra pas longtemps à arriver à maturité comme cela semble déjà être observé dans certaines régions en Chine.

• Sur les marchés développés, le ***World Luxury Tracking*** montre que les valeurs attachées au luxe sont avant tout la qualité, le plaisir, l'émotion, l'expérience et l'esthétique. A l'exception de la première, il s'agit de valeurs émotionnelles plus que de valeurs matérielles qui peuvent, dans beaucoup de cas, être portées par bien autre chose qu'un produit ou une marque de luxe : une expérience gastronomique exceptionnelle, une journée dans un spa, une soirée à l'Opéra, l'acquisition d'une œuvre d'art, ou pour les plus fortunés, un voyage dans l'espace… C'est le caractère très exclusif et unique de ces « moments » de consommation qui semble aujourd'hui porter la valeur « luxe ». Est-ce à dire, comme l'entend Dana Thomas, que les marques de luxe ont perdu leur « lustre » ? [2]

—

Il est évident que la multiplication des marques et des produits qu'elles proposent sur des territoires parfois très éloignés de leur compétence originelle a créé de la confusion. Pour beaucoup de consommateurs, les contours du luxe sont flous et le choix entre telle ou telle marque devient difficile. Pour beaucoup de marques, la stratégie de ***brand stretching*** a atteint ses limites, et dans certains cas, ce qui fit le succès d'une marque tend à devenir un fardeau.

—

Il ne s'agit pas ici de condamner des stratégies qui ont permis aux plus grands noms de perdurer, mais bien d'essayer d'apporter des réponses à la question : **comment étendre sa marque à l'ère démocratique… et du retour aux sources ?**

—

2. Dana Thomas : « DeLuxe : How luxury lost its luster » - 2007

A strong growth strategy

—

By adopting the structures and methods of other industrial sectors, companies in the luxury sector have also adopted another timeframe: what is important now are quarterly and semi-annual results, etc. They have thus adopted a short-term growth logic that is at odds with the luxury long-term timeframe.

—

Diverse markets and clients' targets

—

• Gabriel Tarde's theory is still applicable to emerging economies, but for how much longer? While imported brands in India (even for mid-range products) currently enjoy the status of luxury brands, it would be safe to bet that the Indian market will take little time to reach maturity, as already seems to be the case in some parts of China.

• In the developed markets, the ***World Luxury Tracking*** shows that the core values linked to luxury are quality, pleasure, emotion, experience and esthetics. Except for the first one, these values are more emotional than material and, in many instances, can be conveyed by other things than products or brands: an exceptional dining experience, a day at a spa, an evening at the opera, the acquisition of a piece of art or, for the wealthiest, a trip into space… It is the highly exclusive and unique character of these «moments» that today appears to convey the concept of «luxury». Does that mean, as advanced by Dana Thomas, that luxury brands have lost their «luster»?

—

Clearly the multiplication of brands and the products they offer on segments that are sometimes quite distant from their original field of expertise has created confusion. For many clients, the contours of luxury are blurred and for quite a few clients the choice between different brands has become a difficult one. For many brands, the strategy of ***brand stretching*** has reached its limits and, in some cases, what previously ensured the success of a brand may become a burden.

—

The point here is not to condemn strategies that have enabled some of the greatest names to endure but to try to answer the question: **What is the best way to stretch a brand in an era of democratization… and a return to basics?**

—

2. Dana Thomas: «DeLuxe: How luxury lost its luster» - 2007

02

BRAND STRETCHING : MODE D'EMPLOI ? BRAND STRETCHING: A USER'S GUIDE?

Ce qui précède montre qu'on ne peut plus concevoir aujourd'hui les mêmes stratégies de développement des marques de luxe qu'auparavant. Il n'existe, bien entendu, aucune « recette » pour réussir à coup sûr, il est cependant possible de souligner quelques éléments clés à prendre en compte :

—

What the previous paragraphs show is that it is no longer possible to devise the same luxury brand development strategies as before. There is, of course, no «recipe» to ensure success, but it is possible to draw out a number of key elements that should be taken into account before assessing brand strategy.

—

Bien choisir la catégorie pour étendre sa marque. Choose the brand stretch category carefully.

La culture est un élément déterminant du potentiel « luxe » de chaque catégorie.

—

L'étude ***World Luxury Tracking*** le confirme : il existe des imaginaires du luxe distincts selon les cultures.
Dans certains pays, le luxe est fortement associé à l'automobile. Ainsi, aux Etats-Unis, en Allemagne ou en Espagne, les marques de luxe que les individus ont spontanément à l'esprit sont-elles souvent des marques automobiles : Ferrari, Mercedes ou Porsche en Allemagne ; Mercedes, Ferrari ou Rolls-Royce en Espagne. Aux Etats-Unis, des marques comme Lexus, Mercedes, Cadillac ou BMW sont de véritables icônes. Dans ces pays, l'automobile participe du mythe national. Elle est investie de valeurs fortes qui dépassent largement la catégorie (valeurs d'innovation et de performance liée notamment à l'industrie allemande, célébration de la liberté individuelle aux Etats-Unis, etc.).
Ailleurs, l'hôtellerie est fortement associée à l'univers du luxe. C'est le cas notamment aux Etats-Unis ou en Angleterre. Dans ces pays, le luxe est une expérience autant qu'un investissement à long terme. La recherche d'émotions fortes, exceptionnelles, qui permettent de sortir de la banalité du quotidien, est autant valorisée que la possession de biens matériels de qualité qui traversent l'épreuve du temps. C'est la raison pour laquelle des marques comme Ritz, Ritz Carlton ou Hilton sont extrêmement bien perçues dans ces pays et spontanément associées à l'univers du luxe.
Pour certains le luxe reste étroitement associé à la mode (la haute couture, les défilés, etc.) comme au Japon, en Italie ou en France. Les clients de ces pays, même s'ils n'ont pas toujours le temps de suivre en détail l'actualité de la mode, continuent à y accorder de l'importance.
On pourrait multiplier les exemples. A noter qu'en France, luxe et cosmétique sont intrinsèquement liés.

—

Culture is a decisive element in gauging the potential of each luxury category.

—

The ***World Luxury Tracking*** survey confirmed that different cultures have distinct visions of luxury.
In some countries, luxury is closely tied to automobiles. In the US, Germany and Spain, the luxury brands spontaneously mentioned by people are predominantly automobile brands: Ferrari, Mercedes and Porsche in Germany; Mercedes, Ferrari and Rolls Royce in Spain. In the US, brands such as Lexus, Mercedes, Cadillac and BMW are genuine icons. Automobiles are part of the national mythology in these countries. They are imbued with strong values that extend far beyond the category (the values of innovation and performance linked to German industry, celebration of the values of personal freedom in the US, etc.).
Hotels are also strongly associated with luxury. This is particularly the case in the US and the UK, where luxury is as much an experience as it is a long-term investment. Experiences that offer strong or even exceptional emotions that enable individuals to escape daily routines are valued just as highly as are timeless, quality products. This is why brands such as Ritz, Ritz Carlton and Hilton are extremely well perceived in these countries and spontaneously associated with luxury.
In some countries such as Japan, Italy and France, luxury remains closely tied to fashion (haute couture, fashion shows, etc.). Customers in these countries continue to pay attention to fashion even if they don't always have time to follow fashion news in detail.
Numerous other examples could be mentioned: in France, for example, luxury and cosmetics are intrinsically linked.

—

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FRENCH	Joaillerie Jewellery	Maroquinerie Leather Accessories	Chaussures Shoes	Prêt-à-porter Fashion	Horlogerie Watches	Produits de beauté Beauty Care	Stylos Pens	Alcools Spirits	Produits gourmet Gourmet Food
JAPANESE	Chaussures Shoes	Joaillerie Jewellery	**Stylos Pens**	Maroquinerie Leather Accessories	Prêt-à-porter Fashion	Horlogerie Watches	Alcools Spirits	Produits gourmet Gourmet Food	Produits de beauté Beauty Care

Classement par ordre décroissant des catégories de luxe préférées des femmes. Source : World Luxury Tracking 2007.
Ranking of women's preferred luxury category in decreasing order. Source : World Luxury Tracking 2007.

Ce bref panorama montre que, **selon les pays, la perception de la catégorie joue un rôle dans la façon dont les individus se projettent dans l'univers du luxe et que l'imaginaire associé au luxe** ne se structure pas partout de la même manière. C'est un paramètre important à considérer dans une logique de brand stretching (bien tenir compte des différences de perception) et dans la stratégie marketing (communication, distribution, co-branding, marketing événementiel, etc.).

This brief panorama shows that the **perceptions of given categories in different countries play a role in the way individuals define and wish to experience luxury** and that the aspirational frameworks associated with luxury are not structured the same way everywhere. It is important to take this parameter into account when devising a brand stretching approach (carefully take into account differing perceptions) and marketing strategy (communication, distribution, co-branding, event marketing, etc.)

	FRANCE	UK	ITALY	SPAIN	GERMANY	USA	JAPAN
1	Dior	**Rolls-Royce**	**Ferrari**	Rolex	Rolex	**Mercedes**	Chanel
2	Chanel	Harrod's	Cartier	**Mercedes**	**Ferrari**	**Lexus**	Louis Vuitton
3	Louis Vuitton	*Hilton*	Valentino	**Ferrari**	**Mercedes**	*Hilton*	Hermès

TOP 3 des marques les plus citées comme emblématiques du luxe. Source : World Luxury Tracking 2007.
TOP 3 brands mentioned most often as being emblematic of luxury. Source : World Luxury Tracking 2007.

La génération est également un élément clé de l'appréciation des catégories

—

L'âge des individus exerce également une influence significative dans la perception des catégories. Ainsi certaines catégories sont-elles davantage aspirationnelles chez les plus jeunes : lunettes ou parfums. D'autres séduisent davantage les seniors : instruments d'écriture ou alcools. Les montres, quant à elles, traversent les générations.

—

Dans l'optique d'une extension de la marque, outre la culture nationale, l'âge de la cible représente donc une variable importante. C'est une différence à prendre en compte pour optimiser le retour sur investissement : bien choisir sa catégorie et bien définir les stratégies d'association entre les catégories en fonction du but recherché.

—

Generation is also a key aspect of evaluating category potential

—

Individuals' ages also have a significant influence on how categories are perceived. Certain categories are more aspirational among the younger consumers: eyeglasses and perfume. Others exert more attraction on seniors: writing instruments and spirits. Watches, however, appear to cut across all generations.

—

In the context of brand stretching, therefore, the target population's age is an important variable to be taken into account along with national culture. It is a difference that needs to be considered in order to maximize return on investment: carefully choose the category and depending upont the objectives, clearly define the strategies of association between the categories.

—

Respecter le cahier des charges d'une marque de luxe

—

Le ***brand stretching*** dans le luxe ne peut être payant que s'il respecte un code dont les lois ne sont pas écrites, mais que chaque amateur éclairé perçoit pour ainsi dire naturellement. Ce sont les piliers de la « luxuosité » d'une marque.

Pour essayer de dévoiler les principales facettes de ce code, nous avons conduit des analyses statistiques systématiques sur les dimensions le plus souvent associées aux grandes marques de luxe. Ces analyses ont été validées sur l'ensemble des pays de la première vague du *World Luxury Tracking* (Europe, Etats-Unis, Japon). Sur des échantillons robustes de population (plusieurs centaines d'individus à chaque fois), nous avons étudié le cas d'un certain nombre de marques emblématiques comme Rolex, Cartier, Gucci, Hermès ou Louis Vuitton.

—

Au total, cinq dimensions ont été identifiées. Leur particularité réside dans le fait qu'elles sont systématiquement associées à ces grandes marques de luxe :

—

a • La qualité supérieure. Cette dimension ne surprendra évidemment personne, mais elle demeure une raison essentielle d'achat de produits de marques de luxe. Ceux-ci doivent nécessairement posséder une qualité supérieure aux produits de grande consommation. C'est ce qui justifie leur prix et l'effort individuel que l'on est prêt à consentir pour les obtenir.

—

b • La personnalisation. Celle-ci traduit à la fois l'importance accordée au service sur mesure et au conseil expert. Le conseil est d'autant plus expert qu'il s'adapte aux caractéristiques de la personne. En conséquence, le stade suprême du luxe, c'est un savoir-faire exceptionnel mis au service exclusif d'une personne. Les marques perçues comme les plus luxueuses sont précisément celles jugées capables de remplir cette promesse.

—

c • L'exclusivité. Dans l'identité d'une marque de luxe doit se lire son caractère exceptionnel. Les produits qu'elle propose lui sont exclusifs. Elle y appose sa signature, ce qui les rend de facto uniques, et rend à son tour unique celui qui la porte ou qui en est détenteur. C'est exactement ce que l'on attend d'une marque de luxe.

—

d • Le rêve. Une grande marque de luxe est une marque qui nous fait oublier la banalité du quotidien. Elle confère une touche esthétique qui embellit la vie quotidienne. C'est une dimension qui la rapproche de l'œuvre d'art.

—

e • L'innovation. On attend d'une marque de luxe qu'elle commercialise non seulement des produits qui ont fait leurs preuves, mais également qu'elle offre des nouveautés. Le luxe est à la fois fidélité à une histoire et renouvellement.

—

Comply with the basic luxury brand principles

—

Luxury ***brand stretching*** will not pay dividends unless it complies with an unwritten code of principles that knowledgeable luxury good clients recognize almost instinctively. These are the pillars of brands' «luxuriousness».

In order to explore the key facets of these principles, we carried out systematic statistical analyses of the dimensions most often associated with major luxury brands. These analyses were validated for all of the countries covered by the first ***World Luxury Tracking*** wave (Europe, the US, Japan). Where large sub-populations were available (several hundred individuals in each instance), we studied the specific cases of a number of iconic brands such as Rolex, Cartier, Gucci, Hermès and Louis Vuitton.

We identified five main dimensions. Their specificity is that they are systematically associated with major luxury brands:

—

a • Superior quality. This does not come as a surprise, but it remains the number one reason for purchasing luxury brands, which must provide a level of quality superior to that of mass brands. This is what justifies their price and the individual effort people are willing to make in order to purchase them.

—

b • Personalization. This reflects the importance ascribed both to personalized service and to expert guidance or advice. What adds to the expertise of this advice is that it is adapted to the individual's personal characteristics. Consequently, the epitome of luxury is exceptional know-how at the exclusive service of one individual. The brands that are judged to be the most luxurious are precisely those that are seen as being capable of fulfilling this promise.

—

c • Exclusiveness. A luxury brand's exceptional character should be a noticeable part of its identity. The products it proposes are exclusive. It signs them, which effectively makes them unique, and this in turn makes the person who wears or owns them unique. This is exactly what people expect from a luxury brand.

—

d • Dream-inspiring. A major luxury brand is one that makes us forget day-to-day dullness. It offers an esthetic touch that embellishes daily life. This dimension brings luxury close to art.

—

e • Innovation. In addition to selling products that have proved themselves over time, people expect luxury brands to offer new selections. Luxury means both staying true to the past and constant renewal.

—

L'analyse statistique révèle que lorsqu'une de ces cinq dimensions n'est pas ou peu associée à une marque, sa « luxuosité » perçue a tendance à baisser. En d'autres termes, plus ces dimensions sont perçues comme fortes chez les clients du luxe, et plus les marques qui en bénéficient sont perçues comme des marques de luxe.

Statistical analysis shows that when any of these five dimensions is only weakly or not at all associated with a brand, that brand's perceived «luxuriousness» is diminished. In other words, the stronger clients perceive these dimensions to be, the more the brands associated with them are perceived as being luxury brands.

PERSONNALISATION • PERSONALIZATION
Service exceptionnel et sur-mesure.
Exceptional and tailored service.

RÊVE • DREAM
Rompre avec la banalité du quotidien.
Vivre entouré de beaux objets.
Get away from daily dullness.
Living around beautiful objects.

QUALITÉ • QUALITY
Produits et services de qualité supérieure.
Superior quality Products and services.

DISTINCTION • DISTINCTION
Produits exclusifs.
Exclusive products.

INNOVATION • INNOVATION
Nouveaurés à découvrir.
New products.

L'extension d'une marque doit donc respecter ces critères. Tout nouveau produit ou service lancé sous son effigie, hors du cadre d'origine, devra satisfaire à ces conditions. Mais attention ! Si l'analyse montre qu'il s'agit d'un ensemble de conditions nécessaires pour faire partie de l'univers du luxe, elles ne sont pas pour autant suffisantes…

—

Brand stretching must therefore respect these criteria. All new products and services that are launched under a brand's name and that go beyond its original sphere of expertise must satisfy these conditions. However, even though the analysis shows that we are dealing with a set of conditions that are prerequisites for belonging to luxury, they are not sufficient on their own…

—

Valoriser la singularité des créations. Emphasize the singularity of the brand's creations.

Au-delà de ce socle fondamental (qualité supérieure, personnalisation, exclusivité, rêve, innovation), il y a des valeurs propres à chaque marque, un « je ne sais quoi » qui la distingue et lui permet de s'inscrire durablement dans une histoire et une identité uniques.

—

Quelques exemples permettront de le montrer :

—

L'analyse de la marque **Rolex** confirme le diagnostic : les cinq dimensions du luxe lui sont très fortement associées. Mais s'y ajoutent plusieurs éléments spécifiques à la grande marque d'horlogerie : l'idée de savoir-faire ancré dans une histoire, l'importance de la composition et de la fabrication du produit ainsi que la notion de traitement spécial en tant que client (l'idée de VIP).

L'analyse d'**Hermès** montre les mêmes fondamentaux. Mais comme pour Rolex, quelques items lui sont particuliers : elle est perçue comme le sommet du bon goût, de la mode et de ce qui se fait de mieux à son époque. Elle est également fortement associée à des valeurs de séduction.

Beyond the basic foundation (superior quality, personalization, exclusiveness, dream-inspiring, innovation) there are values associated with each brand, an elusive distinctive «something» that enables it to inscribe itself at the heart of a unique history and narrative.

—

A few examples will show what we mean:

—

An analysis of the **Rolex** brand confirms this diagnosis: the five luxury dimensions are closely associated with the brand. But in addition to those are a number of elements that are specific to this major watch manufacturer: the idea of its unique know-how anchored in its history, the importance of the materials and manufacturing processes used and the notion of special attention paid to its customers (the result of the specific attention paid to VIP clients).

An analysis of **Hermès** shows the same fundamentals. Again, as for Rolex, some specific elements stand out: it is seen as being the epitome of good taste and fashion and the best of what luxury has to offer nowadays. It is also strongly associated with values of seduction.

Enfin, en ce qui concerne **Chanel,** même constat : les cinq valeurs sont très fortement présentes. Mais l'importance de la création et de la réputation du créateur sont également très fortes et distinguent la marque.

—

Pour résumer, une marque de luxe possède un ensemble de traits fondamentaux, signes d'appartenance au monde du luxe. Elle possède également des traits singuliers, qui lui confèrent une personnalité unique. A noter qu'il s'agit en général de marques mythiques, fortement ancrées dans l'histoire, aux classiques clairement identifiés (tailleur Chanel, Chanel N°5, sacs Kelly, carrés ou cravates Hermès, modèles Rolex Oyster…) qui se distinguent par leur ancrage dans l'époque actuelle.

Le nouveau produit doit donc posséder plus que le simple tampon de la marque. Il doit prouver sa singularité. Le *brand stretching* trouve sa légitimité dans la capacité qu'a la marque à développer de nouveaux produits, à la fois originaux et respectueux de ses codes, qui enrichissent son histoire en l'actualisant en permanence.

—

Finally, **Chanel** follows the same path: all five values have a strong presence. In addition, the importance of creation itself and the reputation of the designer are also very strong and are distinguishing factors for the brand.

—

In short, a luxury brand embodies a set of fundamental values which are prerequisite to belong to this segment. It also has singular characteristics that give it a unique personality. It should be underlined that these are often mythical brands, ones that are strongly rooted in the past with easily identifiable products which have become «classics» (Chanel suits, Chanel N°5, Kelly handbags, Hermès scarves and neckties, the Rolex Oyster…) but that distinguish themselves by a strong sustained contemporary presence.

A new product therefore has to have more than the brand's stamp, it must prove its singularity. *Brand-stretching* is rendered viable by a brand's capacity to develop new products, ones that are original, adhere to its codes and that enrich its history by continually bringing it up to date.

—

Identifier les cibles les plus pertinentes pour sa marque. Identify the targets that are most pertinent for the brand.

Le *brand stretching* permet souvent d'élargir le cercle des aficionados à une marque. Mais qui choisit-on de viser ?

—

Le *World Luxury Tracking* montre que le marché des attentes en matière de luxe se structure autour de quatre grandes aspirations, chacune déterminant une relation au luxe et un univers de marques préférées bien spécifiques.

—

Le respect de la tradition

—

Certains clients ont tendance à valoriser le passé car cela les rassure. Incertains devant la nouveauté, souvent déstabilisés par l'innovation, ils préfèrent choisir des marques établies. Ils ont un rapport conventionnel à l'univers du luxe. Ils ne prennent pas de risque, se fient à la notoriété et valorisent les grands classiques de chaque marque ou secteur.

—

La recherche de produits intemporels

—

La partie la plus experte des clientèles du luxe communie dans une quête d'intemporalité. Pour ce public, le présent est aussi important que le passé car une marque de luxe authentique repose à la fois sur un savoir-faire sanctifié par l'histoire et par la prise en compte des progrès d'aujourd'hui. Ce sont des modernes qui savent faire la

Brand stretching often makes it possible for brand to enlarge its circle of aficionados. But who should the brand choose to target?

—

The *World Luxury Tracking* study shows that market expectations relative to luxury goods are structured around four major aspirations, each of which can determine an individual's relationship with luxury and a specific group of preferred brands.

—

A respect for tradition

—

Some people tend to place greater value on the past because they find it reassuring. They feel uncertain when faced with something new, are often destabilized by innovation, and tend to choose long-established brands. They have a conventional relationship with luxury. They don't take risks, place their trust in brand reputation and value the «classics» of each brand or category.

—

A quest for timeless products

—

The most expert luxury goods customers are united in their quest for timelessness. For these individuals, the present is just as important as the past because an authentic luxury brand is grounded in a know-how consecrated over time

part des choses et qui recherchent le meilleur de ce que notre monde sait produire. Le luxe est une façon d'accroître la qualité de vie et c'est la raison pour laquelle ils adoptent, dans les domaines qui les intéressent, une démarche de *connaisseurs*.

—

Le sacre du présent

—

Certains clients sont en recherche de plaisir immédiat. Les produits ou les services de luxe leur permettent d'assouvir leurs désirs. Ils veulent vivre *ici et maintenant.* Comment décrire leur état d'esprit ? « *Le passé, c'est déjà trop tard et l'avenir est incertain…* » Il faut donc jouir au présent. D'où leur sensibilité à la mode et aux tendances, et leur souci de ne rien rater de ce que les créateurs contemporains sont susceptibles de leur apporter.

—

L'aspiration à la réussite

—

Enfin, d'autres publics, souvent plus jeunes (plus féminins également mais pas seulement), projettent dans le luxe leurs rêves de réussite et leur vision d'un avenir doré. Ils cherchent à oublier le présent et trouvent dans les produits et services de luxe des exutoires magnifiés par l'éclat du prestige et de la qualité. Le manque de moyens financiers qui les caractérise souvent en fait la cible privilégiée de ces marques « masstige », rendues attractives non seulement par leurs prix accessibles mais également par leur strass et leurs codes directement imités des grands ténors du luxe. Ils ne représentent pas actuellement de gros clients du luxe mais peuvent constituer les clients de demain.

—

while taking full measure of contemporary progress. These are modern individuals who know how to arbitrate the essential and who are looking for the best of what our world can produce. Luxury is a way for them to improve the quality of their lives and is the reason they adopt, in the sectors that interest them, a *connoisseur* approach.

—

Exaltation of the present

—

Certain clients are looking for immediate pleasure. Luxury products and services enable them to satisfy their desires. They want to live in the *here and now*. Their state of mind can be best described by the following: «*It's too late for the past and the future is uncertain …*». Therefore, they are seeking immediate pleasure. This is why they are mostly sensitive to fashion and new trends, and concerned about not missing anything that contemporary designers may have to offer.

—

Seeking Success

—

Other customers, often the younger ones (also more feminine but not exclusively), project their dreams of success and a golden future in luxury. They are looking for ways to forget the present, and, thanks to the brilliance of prestige and quality, luxury offers them a way out. The lack of spending power that characterizes them often makes them the privileged target of «masstige» brands, which are rendered attractive not only by their affordable prices but by their glitter and codes that are direct imitations of major luxury brands. They don't currently represent high potential luxury customers but could become tomorrow's key clients.

—

	TRADITION • TRADITION	INTEMPORALITÉ • TIMELESSNESS	PRÉSENT • PRESENT	RÉUSSITE • SUCCESS
FRANCE	15%	15%	18%	14%
ITALY	13%	21%	15%	17%
USA	6%	19%	27%	31%
JAPAN	18%	19%	21%	8%

Poids de chaque segment dans la clientèle des produits et services de luxe. Source : World Luxury Tracking 2007.
Proportion of each segment in total luxury clients' population. Source : World Luxury Tracking 2007.

Chaque segment s'inscrit sur un territoire qui lui est propre, et présente un potentiel inégal selon les marques. Chacun se projette dans des valeurs différentes, toutes très liées à sa relation au temps. Le ***brand stretching*** doit tenir compte de ces diverses temporalités.

Each segment covers a specific territory and offers varying potential for different brands. Each one projects itself through different values, but each is closely linked to its own relation to time. ***Brand stretching*** must take those different notions of time into consideration.

Plusieurs stratégies sont alors possibles :

—

• Approfondir la même cible en déclinant son offre afin de mieux la satisfaire et de la fidéliser. Une connaissance fine de ses clients est requise pour que les développements répondent à cet objectif.

• Toucher d'autres cibles, en proposant la marque sous d'autres catégories. Chaque nouvelle catégorie, dans ce contexte, s'inscrira dans une temporalité propre au segment visé. La multiplicité des catégories se justifiera dans ce cas par la volonté de couvrir l'ensemble des besoins du marché. Stratégie plus difficile, car l'exigence de préserver l'identité de la marque est évidemment déterminante afin de ne pas s'aliéner le cœur de cible. Plus difficile aussi, car il lui faudra préserver ses valeurs fondamentales (les cinq dimensions clés du luxe) ainsi que sa « petite musique » (sa singularité), tout en se projetant dans des temporalités contradictoires (présent, passé, futur).

—

Choisir sa ou ses cible(s), c'est mieux maîtriser le positionnement, la communication, et les messages associés au nouveau produit ou service.

—

There are a few possible strategies:

—

• To deepen the approach with the same targets by expanding the brand's offer in order to better satisfy and build loyalty among those customers. Ensuring that new products meet these objectives requires detailed understanding of these customers.

• To target new clients by expanding the brand to other categories. In this context, each new category should be placed in the time frame of the targeted segment. In this case, the multiplicity of categories would be justified by the desire to cover all of the market's needs. This strategy is more difficult because of the clear need to preserve the brand's identity and avoid alienating the brand's core customers. It is also more difficult because it is important to preserve the fundamental values (the five key luxury dimensions) along with the brand «own little tune» (its singularity) while projecting contradictory time frames (past, present, future).

—

Careful choice of the target or targets leads to better control over positioning, advertising and the messages associated with the new products or services.

—

03 CONCLUSIONS. CONCLUSIONS.

En résumé, l'identité du luxe est aujourd'hui fortement mise en question. Si la démocratisation a toujours fait partie de la dynamique même de l'offre de luxe, l'évolution du marché d'une logique de « maisons » à une logique de « marques » et l'industrialisation des process qui s'en est suivie, ont brouillé les repères traditionnels. L'intensification de la concurrence et les stratégies de diversification à outrance ont redistribué les cartes. Il n'est plus possible d'appliquer les mêmes recettes que dans les décennies précédentes. D'autant qu'un nouvel environnement se dessine à l'horizon de nos sociétés qui influence également le marché du luxe : l'élévation durable des coûts de l'énergie, la tension sur le pouvoir d'achat des consommateurs, et le constat largement partagé d'une crise écologique, obligeront tôt ou tard les marques à se réinventer.

—

Dans ce contexte, le ***brand stretching*** se doit d'être davantage « raisonné » et de prendre appui sur des fondamentaux :

—

• Cultiver les valeurs fondatrices du luxe, seules valeurs permettant de rester au sommet de l'Olympe, face aux assauts répétés des marques « masstige ».

—

• Valoriser la singularité des créations, valeur en hausse dans un contexte d'incertitude généralisé face à l'avenir et de retour à l'essentiel.

—

• Etre conscient des imaginaires propres à chaque caté-

In conclusion, there are serious questions about the identity of luxury today. Even though democratization is a characteristic intrinsic to luxury, the market shift from a logic of «houses» to one of «brands» and the industrialization of processes that followed have blurred the traditional signposts. Increasingly intense competition and unbridled diversification have redrawn the map. It is no longer possible to apply the approaches used in past decades. This even more so in that a new social environment is developing that is bound to affect the luxury market as well: the permanent increase in energy costs, tensions concerning consumer purchasing power and the widely shared perception of an ecological crisis will all force brands to reinvent themselves sooner or later.

—

In this context, ***brand stretching*** must take an increasingly «reasoned» approach based on fundamentals:

—

• Build on luxury's fundamental values, which are the only values that will enable it to retain its position at the summit despite repeated attacks from «masstige» brands.

—

• Place value on the singularity of the creations, an aspect that is increasingly sought out in the general context of uncertainty and a return to basics.

—

• Keep in mind the aspirational framework specific to each category, both by country and by generation.

—

gorie, selon les pays et selon les générations.

—

• Bien choisir sa ou ses cible(s), c'est-à-dire bien connaître la diversité des attentes, et choisir la ou les temporalité(s) les plus susceptibles de renforcer l'identité de la marque.

—

Si le ***brand stretching*** demeure véritablement une question stratégique pour les marques de luxe, il doit être replacé dans le contexte plus global des enjeux majeurs auxquels sont confrontés les marques de luxe aujourd'hui sous une triple contrainte : une situation économique tendue, un impératif de croissance, la nécessité de pérenniser la marque. Dans cette situation, il est clair que les marques vont devoir recentrer leur stratégie autour des fondamentaux décrits plus haut en prenant en compte la complexité induite par :

—

• Les nouvelles technologies de la communication qui viennent bousculer leurs stratégies de communication.

—

• L'émergence du e-commerce et la nécessité d'intégrer cette nouvelle donne alors que le contrôle de la diffusion de la marque de luxe est un élément clé de sa réussite.

—

• Les marchés émergents et la nécessaire compréhension des attentes de ces nouvelles clientèles, sans pour autant laisser de côté celles des pays développés.

—

• L'intégration d'une stratégie de développement durable dont les marques de luxe, pas plus que celles de mass, ne pourront faire l'économie.

—

• Carefully choose the target (or targets), which means understanding the diversity of their expectations, and choosing the time frame(s) that are most likely to reinforce the brand's identity.

—

Brand stretching will continue to pose strategic questions for luxury brands, and as such it needs to be resituated within a more global context of the major difficulties these brands face today while confronting a challenge on three fronts: a tense economic situation, a need for growth, a need to ensure brand longevity. In this situation brands will need to re-center their strategies around the fundamentals described above while also taking into account the complexities arising from:

—

• The new communications technologies that have upset brands' advertising strategies.

—

• The emergence of e-commerce and the need to integrate this new factor despite the fact that tight control over distribution is a key element of luxury brand success.

—

• Emerging markets and the necessity to get acquainted with these new clients' expectations, while remaining very attentive to those of developed markets' costumers.

—

• Integration of a sustainable development strategy, which luxury brands, as their mass counterparts, can no longer leave aside.

—

Catherine Jubin.
ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DU LUXE.
cj@luxurybusiness-asso.com
—
+33 (0)1 45 67 80 71

Rémy Oudghiri.
IPSOS.
remy.oudghiri@ipsos.com
—
+33 (0)1 41 98 95 73